

## StEG-Kooperation

# Eine Schulentwicklungsmaßnahme zur Stärkung der multiprofessionellen Kooperation an Ganztagsschulen. Das Konzept

Gießen 2020, 28 S.



Quellenangabe/ Reference:

StEG-Kooperation: Eine Schulentwicklungsmaßnahme zur Stärkung der multiprofessionellen Kooperation an Ganztagsschulen. Das Konzept. Gießen 2020, 28 S. - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-191152 - DOI: 10.25656/01:19115

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-191152>

<https://doi.org/10.25656/01:19115>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

**peDOCS**  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

DURCHGEFÜHRT VON



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



# STEG-KOOPERATION

EINE SCHULENTWICKLUNGSMASSNAHME  
ZUR STÄRKUNG DER MULTIPROFESSIONELLEN  
KOOPERATION AN GANZTAGSSCHULEN

**DAS KONZEPT**

Einleitung	3
------------	---

---

MODUL A	5
Ziele	5
Didaktische Ausgestaltung	6
Strukturplan	7

5

A

MODUL B	9
Ziele	9
Didaktische Ausgestaltung	10
Strukturplan	11

9

B

MODUL C	13
Ziele	13
Didaktische Ausgestaltung	14
Strukturplan	16

13

C

MODUL D	18
Ziele	18
Didaktische Ausgestaltung	19
Strukturplan	23

18

D

MODUL E	26
Ziele	26

26

E

---

Literaturverzeichnis	27
Impressum	28

## EINLEITUNG

### *Hintergrund und Rahmenbedingungen der Schulentwicklungsmaßnahme*

Im Rahmen der Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen (StEG; gefördert vom BMBF) wurde in dem Teilprojekt StEG-Kooperation zum Thema *Multiprofessionelle Kooperation* an Ganztagschulen geforscht. Unter der Leitung von Prof. Dr. Ludwig Stecher hat das Forschungsteam an der Justus-Liebig-Universität Gießen in den Jahren 2016-2019 eine Schulentwicklungsmaßnahme zur Stärkung von multiprofessioneller Kooperation entwickelt.

Die Maßnahme setzt an dem Mehrwert an, welcher sich durch eine professionsübergreifende Zusammenarbeit an Ganztagschulen ergibt. Der Ertrag einer gelingenden multiprofessionellen Kooperation zeigt sich beispielsweise darin, dass das Lernen der Schülerinnen und Schüler durch die unterschiedlichen Blickwinkel des pädagogisch tätigen Personals in besonderer Weise unterstützt werden kann und in vielfältigen Teams ein gegenseitiges Unterstützungssystem auf- und ausgebaut werden kann. Vor dem Hintergrund potenzieller Herausforderungen in der Kooperation – wie etwa das gesteigerte Belastungsempfinden der pädagogisch Tätigen – fragt StEG-Kooperation, wie für die multiprofessionelle Kooperation möglichst förderliche Bedingungen geschaffen werden können. Ziel des Teilprojekts war es, wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse über das Gelingen und auch das mögliche Misslingen multiprofessioneller Kooperation an Ganztagschulen zu erhalten.

StEG-Kooperation geht dabei davon aus, dass speziell Fortbildungsveranstaltungen ein geeignetes Medium sind, um die multiprofessionelle Kooperation gezielt und längerfristig entwickeln zu können (Thimm 2008)<sup>1</sup>. Für die Konzeption der

Schulentwicklungsmaßnahme wurden sowohl aktuelle Forschungsbefunde zur multiprofessionellen Kooperation, als auch die Expertise von Schulpraktikerinnen und -praktikern<sup>2</sup> aus der ganztagsschulischen Fort- und Weiterbildung, der Sozialpädagogik, der Schulentwicklung und der Bildungsadministration fokussiert. Die Maßnahme setzt an dem vorhandenen Potenzial der Schulen an und berücksichtigt damit die jeweiligen Ausgangsbedingungen vor Ort. Sie wurde im Rahmen des Teilprojekts an drei Ganztagsgrundschulen durchgeführt und umfangreich evaluiert.

Besonderes Merkmal dieser Maßnahme ist ein ganztagsspezifischer Fokus, der sowohl Lehrkräfte als auch das weitere pädagogisch tätige Personal zur Teilnahme vorsieht und dabei das Ziel verfolgt, für alle beteiligten Professionen relevante Themen zu bearbeiten und Entwicklungsprozesse anzustoßen. Professionshomogene Veranstaltungen könnten Separierungstendenzen in der Kooperation gegebenenfalls fördern (vgl. hierzu auch Hippel 2011). Durch die Optimierung bereits bestehender Kooperationspraktiken soll einerseits nicht nur die Arbeit der pädagogisch Tätigen gewürdigt, sondern auch die Bereitschaft zur Teilnahme an der Maßnahme gestärkt werden (Lipowsky 2010).

Die Maßnahme sollte sich idealerweise über ein Jahr, mindestens aber über 6 Monate erstrecken. Erst in dieser Zeitspanne wird das durch die vier Präsenztermine initiierte Einüben neuer Kooperationspraktiken sowie die Wirksamkeit der gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse ermöglicht (vgl. hierzu auch Bonsen 2018). In der Durchführung an den drei Pilotschulen zeigte sich als ein zentrales Ergebnis das gegenseitige Kennenlernen der Lehrkräfte und des pädagogischen Personals, denn das Kennen aller Akteure stellt eine notwendige Voraussetzung für multiprofessionelle Kooperation dar (Wichmann 2014).

<sup>1</sup> Ausführlichere Darstellungen zur Entwicklung der Maßnahme finden Sie in der aktuellen Ergebnisbrochure von StEG (StEG-Konsortium 2019) unter [www.projekt-steg.de](http://www.projekt-steg.de) und in Gaiser et al. 2020.

<sup>2</sup> Den Expertinnen und Experten sei an dieser Stelle unser herzlichster Dank ausgesprochen.

Für die Durchführung der Maßnahme wird ein erfahrenes und professionsgemischtes Trainerinnen- bzw. Trainer-Tandem empfohlen. So kann sowohl die schulische wie auch die außerschulische Seite der Kooperationspartner (z. B. Horte) repräsentiert werden. Zugleich geht von dem professionsgemischten Tandem eine Vorbildfunktion hinsichtlich multiprofessioneller Kooperation aus. Im Rahmen von StEG-Kooperation wurde ein Trainerinnen-Tandem aus einer ehemaligen Schulleiterin und Schulentwicklerin sowie einer Sozialpädagogin gewinnbringend eingesetzt. Kern des Maßnahmenkonzepts sind vier sog. Präsenzmodule, die sich den

Themen Bereitschaft, Kontext und Ressourcen, Kommunikation und Arbeit im Team widmen. Die Präsenzmodule werden von einem vorgelagerten Auftakttreffen auf Steuerungsebene eingerahmt, um alle relevanten Akteure über die Durchführung der Schulentwicklungsmaßnahme in Kenntnis zu setzen, und – im Sinne einer Übergabe des Schulentwicklungsprozesses – von der dauerhaften Implementierung der erarbeiteten Kooperationspraxis eingerahmt. Das Konzept sieht eine aufbauende Durchführung der Module vor, die Durchführung der Module A Bereitschaft, B Kontext und Ressourcen sowie C Kommunikation ist jedoch auch einzeln denkbar.

Kick-off		Organisatorische Fragen
Bereitschaft	A	MODUL A: Warum kooperieren?
Kontext und Ressourcen	B	MODUL B: Wer kooperiert wo und wann?
Kommunikation	C	MODUL C: Was muss kommuniziert werden?
Arbeit im Team	D	MODUL D: Wie wollen wir zusammenarbeiten?
Kooperationspraxis	E	MODUL E: Wo wollen wir hin?

Abbildung 1: Aufbau der StEG-Kooperation Maßnahme

Der Teilnehmerkreis im Kick-off besteht aus dem Leitungspersonal der Schule (Schulleitung, Ganztagskoordination), der kooperierenden Betreuungseinrichtungen (Horte), der kooperierenden Beratungs- und Förderzentren, sowie Vertreterinnen und Vertreter der Eltern, der zuständigen Serviceagenturen und des zuständigen Schulamtes. Im Kick-off wird ein Themenüberblick der Module gegeben und unter der Beteiligung aller Institutionen werden Termine für die Maßnahmendurchführung festgelegt, um die Teilnahme für alle Professionen zu ermöglichen.

Der Teilnehmerkreis in der Maßnahme (nach dem Kick-off) besteht nach Möglichkeit aus dem gesamten pädagogisch tätigen Personal der Schule, also neben den Lehrkräften auch aus den Mitarbeitenden der vor Ort agierenden Kooperationspartner, wie Horte, Beratungs- und Förderzentren und schulischen Betreuungsinitiativen inklusive der jeweiligen Leitungspersonen.

Im Folgenden werden alle Module ausführlich hinsichtlich ihrer Ziele und ihrer didaktischen Ausgestaltung (Methoden) präsentiert. Daran schließt sich ein Strukturplan in Tabellenform an, welcher es ermöglicht, die Inhalte in der Praxis durchzuführen.

## *BEREITSCHAFT – Warum kooperieren?*

Modul A ist als Auftakttreffen konzipiert, an dem möglichst alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer (TN) zusammenkommen. Idealerweise werden so die Professionen gleich im ersten Treffen gemischt und es wird ein erstes bzw. besseres Kennenlernen gewährleistet.

Das Auftakttreffen beinhaltet nach einer Vorstellung der Trainerinnen bzw. Trainer, Informationen zum Ablauf und zu den Inhalten der Schulentwicklungsmaßnahme, sowie einen ersten thematischen und praxisbezogenen Einstieg in die gemeinsame Arbeit zum Thema Multiprofessionelle Kooperation. Außerdem wird mittels einer Ist-Stand-Analyse die aktuelle Kooperationssituation am Schulstandort erhoben.



## ZIELE

Modul A zielt darauf ab, die Bereitschaft der TN für multiprofessionelle Kooperation zu festigen. Das gegenseitige Kennenlernen baut erste Hürden des multiprofessionellen Austauschs ab, während im weiteren Verlauf verschiedene Zugänge aus Politik, Wissenschaft und Praxis aufzeigen sollen, warum multiprofessionelle Kooperation ein relevantes Handlungsfeld der Ganztagschulentwicklung ist. Das Reflektieren und Verknüpfen der vorgestellten Zugänge mit der eigenen praktischen Arbeit und dem persönlichen Ertrag durch Kooperation stärkt die Bereitschaft miteinander zu kooperieren. Im Austausch werden zentrale Aspekte der multiprofessionellen Kooperation erarbeitet, um eine ‚gemeinsame Sprache‘ zu entwickeln. Das Kennen verschiedener Formen der Kooperation (*nach Gräsel et al. 2006*) soll es den TN im weiteren Verlauf ermöglichen, die geeignete Form von Kooperation situationsabhängig auszuwählen. Das Erheben des Ist-Standes der Kooperationssituation am Schulstandort bietet den Ausgangspunkt für die Module B und C.

### Modulbaustein A:1

#### Zugänge zu multiprofessioneller Kooperation aus Politik, Wissenschaft und Praxis

Rahmenpapiere und Leitfäden der Kooperation dienen dazu, die Rahmenbedingungen für die TN in ihrem Berufsalltag transparent zu machen. Für das Land Hessen sind das beispielsweise das geltende Schulgesetz, der Hessische Referenzrahmen Schulqualität, die Richtlinie für die Profile ganztätig arbeitender Schulen und länderübergreifend der Index für Inklusion. Auch pädagogische Leitbilder aus kooperierenden Einrichtungen zählen zu den relevanten Dokumenten. Zentrale Aspekte aus den Rahmenpapieren werden den TN in diesem Modulbaustein kurz präsentiert.

Um den Fokus auf den Mehrwert der Kooperation zu lenken, werden die TN aufgefordert sich an Situationen zu erinnern, in welchen sie bereits positive Erfahrungen mit (multiprofessioneller) Kooperation gemacht haben. Welchen Ertrag konnten sie daraus ziehen? Gemeinsam werden diese Aspekte im Plenum gesammelt und mit Hilfe von Moderationskarten für alle sichtbar festgehalten.

### Modulbaustein A:2

#### Zentrale Aspekte von Kooperation

Geteilte theoretische Grundlagen ermöglichen nicht nur individuelle Professionalisierungsprozesse, sie erleichtern auch die gemeinsame Weiterentwicklung des Konzepts von multiprofessioneller Kooperation am Schulstandort. Dafür erarbeiten sich die TN in einer Gruppenarbeit (sog. Placematmethode) unterschiedliche und für sie relevante Aspekte von multiprofessioneller Kooperation. Vier Leitfragen werden jeweils von vier professionsgemischten Gruppen bearbeitet und anschließend im Plenum diskutiert und ergänzt.

### Modulbaustein A:3

#### Formen der Kooperation

Eine Definition von Multiprofessioneller Kooperation wird eingeführt und mit den in den Placemats erarbeiteten Aspekten abgeglichen sowie individuell für den Schulstandort weiterentwickelt. Notwendig ist eine gemeinsam geteilte Definition, damit klar kommuniziert werden kann, um was es im Konkreten geht, wenn die multiprofessionelle Kooperation vor Ort weiterentwickelt werden soll.

Die unterschiedlichen Formen der Kooperation werden am Modell von *Gräsel et al. (2006)* demonstriert. Die TN erkennen, dass es nicht ‚bessere‘ und ‚schlechtere‘ Formen der Zusammenarbeit gibt. Vielmehr geht es darum, die Form der Kooperation entsprechend der konkreten Situation auszuwählen, um konstruktiv und effektiv in der Zusammenarbeit zu sein.

In Modul A wird von den TN abschließend mittels einer Ist-Stand-Analyse die Kooperationssituation am Schulstandort individuell beurteilt. Die Beurteilung durch alle TN, inklusive in Modul A nicht anwesenden TN, ist für die Auswertung der Ist-Stand-Analyse wichtig. Die Ergebnisse der Analyse werden bis zum folgenden Modul von den Trainerinnen bzw. Trainern ausgewertet und den TN zu Beginn jedes Moduls zurückgespiegelt.

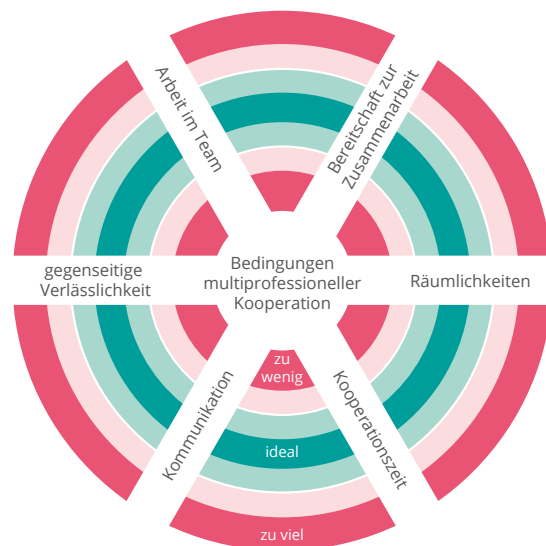


Abbildung 2: Kreismodell Ist-Stand-Analyse

Modul A wurde als zweistündiges Auftakttreffen aller potenzieller Teilnehmenden konzipiert.

Bau- stein	Thema	Sozialform	Methode	Ergebnis- sicherung
	<i>Eröffnung Einstieg</i>	Vortrag	Die TrainerInnen stellen sich vor.	
		Plenum	Die TN stellen sich vor	Namensschilder
		Vortrag	Vorstellen der Inhalte aller Module	
A:1	<i>Zugänge zu mult. Kooperation</i>	Vortrag	<p>Multiprofessionelle Kooperation aus schulpo- litischer und wissenschaftlicher Sicht, z. B. auf Grundlage der Hessischen Richtlinien für die Profile ganztätig arbeitender Schulen.</p> <p><i>Frage:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was wird am Schulstandort bereits umge- setzt?</li> </ul>	
	<i>Persönlicher Mehrwert aus mult. Kooperation</i>	Einzelarbeit	<p><i>Reflexionsaufgabe:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>„Denken Sie an positive Kooperationser- fahrungen, die Sie bereits gemacht haben: Welcher Ertrag/Mehrwert ergab sich daraus?“</li> </ul> <p>Anschließend clustern die TrainerInnen die Moderationskarten und kommentieren wert- schätzend.</p>	Moderations- karten
A:2	<i>Zentrale Aspekte von Kooperation</i>	Professions- gemischte Gruppen (ca. 4 TN)	<p><i>Placematmethode</i></p> <p>Pro Placemat eine der folgenden Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wer profitiert von Kooperation auf welche Art und Weise?</li> <li>Was sind die Chancen von Kooperation?</li> <li>Was muss ich einbringen, damit Koopera- tion gelingt?</li> <li>Was braucht Kooperation und welche Faktoren beeinflussen sie?</li> </ul> <p><i>Ablauf:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Alle TN notieren in einer Ecke eines Plakats ihre Gedanken zur Frage in der Mitte.</li> <li>Es folgt stummes Vergleichen.</li> <li>Ein Konsens wird erarbeitet und gemeinsam in der Mitte des Plakats vermerkt.</li> <li>Plakatrundgang mit Klären von Rück- fragen und Ergänzungen</li> </ol>	Vorbereitete Placemat-Plakate in DIN A3



Bau- stein	Thema	Sozialform	Methode	Ergebnis- sicherung
A:3	<i>Formen der Kooperation</i>	Vortrag/ Plenum	<p><i>Definition von mult. Kooperation von StEG-Kooperation:</i></p> <p>„Multiprofessionelle Kooperation ist das an gemeinsam geteilten Zielen orientierte Zusammenwirken von Personen unterschiedlicher Professionszugehörigkeiten in einem individuellen Autonomie und gegenseitige Verlässlichkeit wertschätzenden Team.“</p> <p>Darstellen der drei Formen der Kooperation (<i>Gräsel et al., 2006</i>) als wissenschaftliches Modell.</p> <p><i>Diskussion:</i></p> <p>Sammeln von denkbaren Formen der Interaktion in der Kooperation (z. B. Hospitationen, Teamteaching)</p>	
	<i>Abschluss</i>	Einzelarbeit	<p>Ist-Stand-Erhebung (Kreismodell) über die Beurteilung der Kooperationsbedingungen am Schulstandort mit Klebepunkten bewerten und einsammeln.</p> <p>Verabschiedung der TN mit Ausblick auf kommende Module.</p>	Arbeitsblatt Ist-Stand-Analyse für alle TN

# MODUL B

## *KONTEXT UND RESSOURCEN – Wer kooperiert wo und wann?*

In Modul B befassen sich die TN mit den spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Schulstandorts. Während in Modul A noch allgemeine Begrifflichkeiten und Zielsetzungen diskutiert wurden, wird in Modul B auf die tatsächlich vorhandenen Kooperationsmöglichkeiten und -grenzen der Standorte eingegangen. Die TN sollen sich mit dem Wer, Wo und Wann der Kooperation auseinandersetzen, um sich über die personellen, räumlichen und zeitlichen Ressourcen im Klaren zu werden. Ausgehend davon können weitere Potenziale erkannt und ausgeschöpft werden. Durch das gemeinsame Reflektieren und Bearbeiten spezifischer Ressourcen wird Transparenz über die Bedingungen des Standorts geschaffen.

## ZIELE

Inhaltlich wird in diesem Präsenzmodul das Reflektieren der personellen, räumlichen und zeitlichen Ausgangsbedingungen des Schulstandorts fokussiert. Bereits gute Aspekte sind zunächst anzuerkennen und verbesserungswürdige in den Fokus zu nehmen. Anschließend entwickeln die TN eine gemeinsame, realistische Vision im Hinblick auf räumliche und zeitliche Ressourcen für die Zusammenarbeit. Sowohl förderliche als auch hemmende Bedingungen des Standorts sollen reflektiert werden, um daraus konkrete Möglichkeiten der Weiterentwicklung zu erarbeiten. In einem ersten Schritt werden mithilfe von Raumplänen die bereits vorhandenen räumlichen Ressourcen ermittelt und davon ausgehend Veränderungspotenziale aufgedeckt. Daran anknüpfend werden bereits vorhandene zeitliche Ressourcen mithilfe einer Besprechungsmatrix transparent gemacht, um Schnittstellen zwischen den Professionen zu erkennen und Potenzial für neue, notwendige Schnittstellen zu identifizieren. Das Kennen des gesamten pädagogischen Personals kann anhand von einem Schaubild nachvollziehbar gemacht werden. Dafür werden die jeweiligen Bereiche, deren Teammitglieder und die dazugehörigen Zuständigkeiten aufgezeichnet. Alle TN werden im gemeinsam erstellten Schaubild als Individuen sichtbar, als Ressource erkannt und deren Zuständigkeiten und Kompetenzen wertgeschätzt.

**B**

### *Modulbaustein B1: Ist-Stand-Analyse mit dem Schwerpunkt Räume und Zeiten*

Der Moduleinstieg wird über die Auswertung der in Modul A durchgeführten Abfrage (Ist-Stand-Analyse) der Ausgangsbedingungen der Kooperation ermöglicht. Daraus geht hervor, wie die TN die zur Verfügung stehenden Ressourcen und Bedingungen für Kooperation einschätzen. Bereits Gutes wird gemeinsam mit den Trainee-rinnen bzw. Trainern gewürdigt, noch Verbesserungswürdiges wird offen angesprochen und ein Anstoß zur Optimierung im Rahmen der Maßnahme gegeben.

Daran anschließend werden die Themen Räumlichkeiten und Kooperationszeit in den Fokus genommen. Mithilfe der sog. Walt-Disney-Methode erarbeiten sich die in zwei Gruppen aufgeteilten TN einerseits aus ‚Kritiker‘-Perspektive, was im Hinblick auf Raum und Zeit geschehen müsste, damit Kooperation misslingt. Die zweite Gruppe, als ‚Visionäre‘, bearbeitet die Frage, was im Hinblick auf Raum und Zeit geschehen müsste, damit Kooperation gelingt. Schließlich wird im Plenum gemeinsam die ‚Realisten‘-Perspektive eingenommen und herauskristallisiert, was für die Situation am Standort realistisch umsetzbar ist. Hierfür werden mithilfe der SMART-Methode (Maßnahmen sollen spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein) konkrete Schritte zur Umsetzung geplant.

### *Modulbaustein B2: Räume und Zeiten*

Mithilfe von Räumplänen des Ganztagsstandorts sollen die TN (1) die aktuelle räumliche Situation reflektieren, daraus (2) zusätzliche/andere Bedarfe identifizieren und (3) ggfs. Lösungen diskutieren und festlegen. Die TN verorten sich hierfür zunächst mit Klebepunkten auf den Raumplänen, um zu erkennen, welche Räume besonders intensiv genutzt werden. Daraus ergibt sich ein Abbild der alltäglichen Raumnutzung, wobei auch ungenutzte oder wenig genutzte Räume als solche erkannt werden. Mit einem umfassenden, und im besten Falle frischen Blick auf die örtlichen Gegebenheiten können dann Bedarfe formuliert werden

und bisher ungenutzte Potenziale für eine effektivere Raumnutzung erschlossen werden. Die Raumpläne des Schulstandortes sind von den Trainerinnen bzw. Trainern im Vorfeld zu organisieren und für die Verortung vorzubereiten.

Im nächsten Schritt werden die zeitlichen Aspekte der multiprofessionellen Kooperation fokussiert. Zunächst wird in aller Kürze auf die Rahmenpapiere aus Modul A Bezug genommen, um die Notwendigkeit von zeitlichen Ressourcen für die Kooperation herauszustellen. Die TN erkennen, dass zeitliche Schnittstellen insbesondere in Form von Besprechungen und Treffen auch von der Bildungsadministration vorgegeben werden. Anschließend sammeln die TN, welche Kooperationszeiten in Form von Besprechungen am Standort bereits bestehen. Die identifizierten Kooperationsgefäße werden in einer Besprechungsmatrix festgehalten, aus der sowohl Turnus, Teilnehmerkreis und Ort der jeweiligen Besprechungen hervorgeht. Davon ausgehend werden ggfs. weitere oder andere Bedarfe an Besprechungen identifiziert. Denkbar ist hier nicht nur das Ergänzen weiterer Besprechungen, sondern auch eine Veränderung der Rahmenbedingungen, wie z. B. eine Veränderung des Teilnehmerkreises.

### *Modulbaustein B3: Zuständigkeiten als Schaubild transparent machen*

Als dritte Ressource wird das Personal in den Blick genommen. Hier wird der Fokus sowohl auf die Professionen, als auch auf die dahinterstehenden Menschen mit ihren persönlichen Kompetenzen gelegt. Zu diesem Zweck wird in einem ersten Schritt ein Schaubild angefertigt. Daraus gehen die Vielfalt des gesamten Personals und deren Zuständigkeiten hervor. Wichtig ist dabei, möglichst jeder Person am Schulstandort Beachtung zu schenken. Das Schaubild soll als Überblick dienen, wer zu welcher Zeit an welchem Ort mit welchen Aufgaben betraut ist und nimmt hier explizit nicht die formelle Hierarchie in den Blick. Bei Bedarf kann das Schaubild mit Kompetenzen oder persönlichen Interessen der einzelnen Personen ergänzt werden, um ein ganzheitlicheres Bild der Personen zu schaffen.

Modul B wurde als ganztägiger Fortbildungstag (acht Stunden) konzipiert, inklusive eineinhalb Stunden Pause.

Bau- stein	Thema	Sozialform	Methode	Ergebnis- sicherung
	<i>Einstieg in den Tag</i>	Vortrag	Organisatorisches	
	<i>Warm-Up</i>	Plenum	Schlüsselbund	
	<i>Einstieg in Modul B</i>	Vortrag	Agenda, Ziele von Modul B	
	<i>Ist-Stand-Analyse</i>	Vortrag	Vorstellung der Kategorien „Kooperationszeit“ und „Räumlichkeiten“ aus der Ist-Stand-Analyse	
		Plenum	Diskussion der Ergebnisse	
<i>B:1</i>	<i>Walt-Disney- Methode</i>	2 Gruppen	Die Gruppe „Kritiker“ widmet sich der Frage „Was muss im Hinblick auf Raum und Zeit passieren, damit Kooperation misslingt?“	Flipchart
			Die Gruppe „Visionäre“ widmet sich der Frage: „Was muss im Hinblick auf Raum und Zeit passieren, damit Kooperation gelingt?“	
		Plenum	Als Plenum der „Realisten“ stellen die TN gemeinsam Überlegungen darüber an, was an Weiterentwicklung realis- tisch ist (Abgleich von Misslingens- und Gelin- gensbedingungen).  Hierfür kann die SMART-Methode genutzt werden.	
<i>B:2</i>	<i>Raumpläne</i>	Plenum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Nutzung der Räumlichkeiten kann mit Klebepunkten sichtbar gemacht werden.</li> <li>2. Reflexion: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum werden einige Räume nicht/selten genutzt? (=aktuelle Situation reflektieren)</li> <li>• Wo und für wen werden zusätzliche Räume gebraucht? (=Bedarfe identifi- zieren)</li> <li>• In welcher Form ist eine effektivere Nutzung im Hinblick auf Kooperation denkbar? (=Raumlösungen finden)</li> </ul> </li> </ol>	Flipchart für die Ergebnis- sicherung, Raumpläne
<i>Pause</i>				

Bau- stein	Thema	Sozialform	Methode	Ergebnis- sicherung
	<i>Besprechungs- matrix</i>	Kleingruppen	<i>Fragen:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer, wie oft, wo, Ziel?</li> </ul> <i>Kooperationszeiten:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Zeitfenster haben Sie bereits für Kooperation? (=aktuelle Situation reflektieren)</li> <li>• Wo und für wen werden zusätzliche gebraucht? (=Bedarfe/Bedürfnisse identifizieren)</li> </ul>	Flipchart
		Plenum	<i>Frage:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind Veränderungen gewünscht? Wie?</li> </ul>	
<i>B:3</i>	<i>Zuständigkeiten transparent machen</i>	Plenum	<i>Schaubild erstellen:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle TN (auch Abwesende) werden Teil des Schaubilds.</li> <li>• Zuständigkeiten (idealerweise mit Zeit und Ort) werden vorgestellt und gemeinsam übersichtlich dargestellt.</li> <li>• Bei Bedarf Kompetenzen oder persönliche Interessen der TN ergänzen.</li> </ul>	
	<i>Abschluss</i>	Plenum	Feedbackrunde	

# MODUL C

## KOMMUNIKATION – *Was muss kommuniziert werden?*

Im dritten Präsenzmodul der Maßnahme steht die Kommunikation im Mittelpunkt. Es geht im Kern um die professionsübergreifende Abstimmung unbedingt notwendiger Informationen, die für einen reibungslosen Ablauf im Alltag sowohl grundlegend als auch herausfordernd ist. So können in der pädagogischen Arbeit hilfreiche Routineabläufe geschaffen werden. Als Einstieg in das Thema wird das Ergebnis der Ist-Stand-Analyse aus Modul A zum Bereich Kommunikation präsentiert. Daran anschließend werden auf Grundlage der zunächst identifizierten Kommunikationsinhalte sowohl geeignete Kooperationsformen wie auch zielführende Medien zur Kommunikation diskutiert und bei Bedarf optimiert.

## ZIELE

Ziel von Modul C sind die Identifizierung und Hierarchisierung von Inhalten der täglichen Kommunikation innerhalb der verschiedenen Professionen, um eine möglichst umfassende Übersicht über die notwendigen Kommunikationsinhalte zu bekommen. Außerdem sollen gemeinsame Inhalte der täglichen Kommunikation, die für alle Professionen wichtig sind, identifiziert und hierarchisiert werden, um eine für alle Beteiligten relevante Eingrenzung der Kommunikationsinhalte zu erreichen. Schließlich lernen die TN unterschiedliche Kooperationsformen (Austausch, Arbeitsteilung, Ko-Konstruktion) kennen und verknüpfen diese mit den zuvor identifizierten Kommunikationsinhalten, um zu erkennen welche dieser Kooperationsformen jeweils für welche Inhalte angemessen und zielführend sind. Gemeinsam wird festgelegt, welche Kommunikationsmedien (E-Mail, Mitteilungsbuch etc.) für die erarbeiteten Kommunikationsinhalte und -formen im Bereich Austausch zielführend sind, um bestehende Kommunikationspraktiken am Ganztagschulstandort zu reflektieren und zu diskutieren. In einer sog. Kommunikationspyramide werden die drei Ebenen der Kommunikation in Modul C – Kommunikationsinhalte, Kooperationsformen und die Medien der Kommunikation – für alle TN nachvollziehbar visualisiert.



### Modulbaustein C1:

#### Kommunikationsinhalte

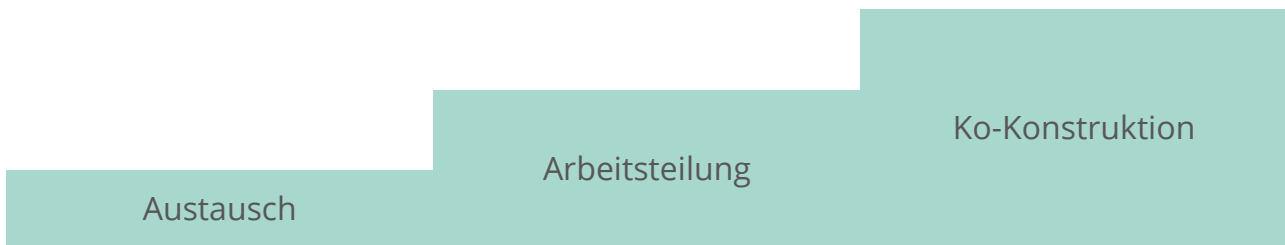
Zunächst wird den TN vor Augen geführt, wie wichtig die Abstimmung von alltäglichen Kommunikationsinhalten für die multiprofessionelle Kooperation ist. Da der Informationsbedarf hinsichtlich der beteiligten Professionen und Bereiche sehr unterschiedlich sein kann, ist es wichtig, den TN die täglichen Kommunikationsanforderungen bewusst zu machen. In einem ersten Schritt geht es um die Kommunikationsinhalte. Hierfür finden sich die TN in professionsgetrennten Gruppen zusammen, um gemeinsam die bereichsspezifischen Inhalte der Kommunikation zu identifizieren und zu hierarchisieren. Dafür verwenden sie die sog. Kommunikationspyramide. In Anlehnung an Maslows Bedürfnispyramide (vgl. z. B. Maderthaner 2017) werden die essenziell wichtigen und gleichzeitig absolut dringlichen Kommunikationsinhalte (z. B. an den Hort die Information weitergeben, welche Kinder heute krank sind) weiter unten im Fundament der Pyramide notiert. Die ebenfalls wichtigen,

aber zeitlich nicht so dringlichen – bei Gelegenheit zu bearbeitenden – Kommunikationsinhalte (z. B. inhaltliche Abstimmungen des vor- und nachmittags; bereichsübergreifende Projektarbeit) sind weiter oben an der Spitze der Pyramide zu verorten. Die Kommunikationspyramide hat drei Seiten. Mittig finden die Kommunikationsinhalte Platz, links die für die jeweiligen Inhalte geeigneten Kooperationsformen (Modulbaustein C:2) und rechts die geeigneten Medien der Kommunikation (Modulbaustein C:3). Die Ergebnisse aus dieser Gruppenarbeit werden anschließend im Plenum diskutiert, um eine gemeinsame Pyramide, mit den für alle Beteiligten relevanten Inhalten, nach demselben System zu füllen.

### Modulbaustein C2:

#### Kooperationsformen

Die Frage nach der geeigneten Kooperationsform wird theoretisch mit dem Modell nach Gräsel et al. 2006 beantwortet (vgl. Modul A), indem es um die unterschiedlich gewichteten Kommunikationsinhalte erweitert wird.



	Informationen werden...	Einordnung
a) <i>Austausch</i>	...lediglich weitergegeben.	Voraussetzung, Basis für mehr
b) <i>Arbeitsteilung</i>	...gesammelt und zusammengestellt.	Arbeit von mehreren Personen
c) <i>Ko-Konstruktion</i>	...ganz neu generiert.	„Echte“ Arbeit im Team

Abbildung 3: Drei Formen der Kooperation nach Gräsel et al. (2006)

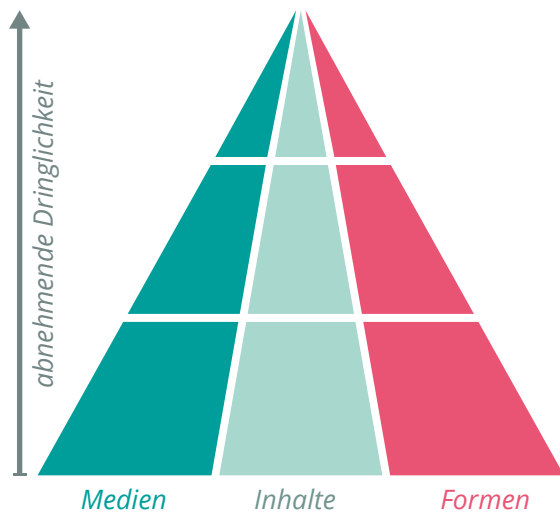


Abbildung 4: Kommunikationspyramide

Auf der Ebene des Austauschs wird der elementare Austausch von Inhalten benannt. Weiterführend beschreibt der Prozess der Arbeitsteilung die Notwendigkeit von Kommunikation in Bezug auf ein strukturiertes Problem und im Zuge der Ko-Konstruktion in Bezug auf ein zu strukturierendes Problem. Beim Ausfüllen der Pyramide zeichnet sich ab, dass die Inhalte im Fundament der Pyramide im pädagogischen Alltag meist mit Austausch geklärt werden können. Umso weiter oben die Inhalte in der Pyramide stehen, desto wahrscheinlicher wird es, dass für die Inhalte entweder Arbeitsteilung oder Ko-Konstruktion notwendig werden. Ein Fokus wird in Modul C jedoch auf die Kooperationsform des Austauschs gelegt, um zunächst die basale Informationsweitergabe gemeinschaftlich zu klären.

Auf den theoretischen Einstieg folgen die Reflexion und Diskussion der Kooperationsformen, für die von den TN zuvor notierten Kommunikationsinhalte. Die Pyramide wird dabei von unten („dringend“) nach oben („weniger dringend“) ausgefüllt.

### Modulbaustein C3: Medien des Austauschs und Praxisbeispiele

Nachdem sich die TN reflexiv mit den vorhandenen Gegebenheiten auseinandergesetzt haben, werden den identifizierten Kommunikationsinhalten konkrete Medien des Austauschs zugeordnet. Hierbei ist jeweils die Reflexion der individuellen Arbeitsabläufe wichtig, um eine

Verknüpfung der neu bzw. gemeinsam identifizierten Inhalte mit den bereits bestehenden Kommunikationsstrukturen zu erreichen. Ziel ist es, gemeinsam mit den Trainerinnen bzw. Trainern zu diskutieren, auf welche konkreten Medien sich die TN für ihre Kommunikationspraxis festlegen wollen. Dabei sollen jedoch nur die Medien des Austauschs im Fundament der Pyramide bearbeitet werden. Zur Visualisierung ziehen die Trainerinnen bzw. Trainer einen Strich zwischen den unteren Bereich (Austausch) und den oberen Bereich (Arbeitsteilung/Ko-Konstruktion). Die geeigneten Medien für die Kooperationsformen Arbeitsteilung und Ko-Konstruktion sind Teil von Modul D.

Als Anregung, um die eigenen Kommunikations- und Kooperationspraktiken und insbesondere die Medien zu optimieren, werden daran anschließend in professionsgemischten Gruppen sog. Praxisbeispiele bearbeitet. Als Input dienen vielfältige Beispiele für Kommunikations- und Kooperationswege (z. B. Implementierung eines Mittelungsbuchs, Schaffung eines gemeinsamen Teamzimmers für multiprofessionellen Austausch), die sich in anderen Ganztagschulen als geeignet erwiesen haben. Das kann beispielsweise ein Ablagefach für alle Personen, das flexible Nutzen von Räumlichkeiten wie der Bibliothek, ein flexibler Raumbelastungsplan, das Einrichten eines Meetingpoints, eine für alle zugängliche Pinnwand, oder ein Übergabebuch zum Teilen von Informationen sein. Die Trainerinnen bzw. Trainer sollten einige Praxisbeispiele als Input vorbereiten. Anhand der Praxisbeispiele kann diskutiert werden, inwiefern bestimmte Ideen am Schulstandort als realisierbar und erwünscht angesehen werden und es können konkrete Festlegungen für eine Umsetzung vereinbart werden. Zudem können die TN eigene Praxisbeispiele entwickeln, die an ihren jeweiligen Kontextbedingungen vor Ort ansetzen. Ziel ist es, in Anknüpfung an Modul B, vorhandene Räume, Kooperationszeiten und Kommunikationswege durch die Beispiele neu zu erschließen und individuellen Bedürfnissen anzupassen. Das Festlegen von Verantwortlichen unterstützt die tatsächliche Umsetzung der neuen Ideen.



Modul C wurde als fünfstündige Veranstaltung konzipiert, inklusive einer Stunde Pause.

Bau- stein	Thema	Sozialform	Methode	Ergebnis- sicherung
	<i>Einstieg in den Tag</i>	Vortrag	Organisatorisches	
	<i>Warm-Up</i>	Plenum	<i>Kugellager</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie sind Sie heute in den Tag gekommen?</li> <li>Was ist Ihnen vom letzten Mal noch im Gedächtnis?</li> <li>Was erwarten Sie vom heutigen Tag?</li> </ul>	
	<i>Einstieg in Modul C</i>	Vortrag	Agenda, Ziele von Modul C	
C:1	<i>Gemeinsame Kommunikati- onsinhalte</i>	professions- getrennte Gruppen (bis ca. 5 TN), die im Alltag zusammen arbeiten	<i>Austausch:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Kommunikationsinhalte werden genannt?</li> <li>Welche Kommunikationsinhalte sind für alle wichtig?</li> </ul> <i>Output:</i> Wichtige Kommunikationsinhalte in die Pyramide eintragen	Arbeitsblatt Kommunikations- pyramide in DIN A3
		Plenum	1. <i>Vorstellen der Ergebnisse:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikationsinhalte nennen</li> <li>Ausgewählte Kommunikationsinhalte begründen</li> </ul> 2. <i>Diskussion:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeinsamkeiten</li> <li>Welche Gesprächsinhalte sind dem Ganztagsschulteam besonders wichtig?</li> <li>Besonders dringliche Inhalte (tägliche Themen, sonst läuft nichts) → Fundament der Pyramide</li> <li>Weniger dringliche Inhalte → Spitze der Pyramide</li> </ul>	alle Kommunika- tionspyramiden nebeneinander aufhängen  Moderations- karten  Poster- Pyramide in A0 für eine professi- onsübergreifende Kommunikations- pyramide
			<i>Pause</i>	

Bau- stein	Thema	Sozialform	Methode	Ergebnis- sicherung
C:2	<i>Formen der Kooperation</i>	Vortrag	Drei Kooperationsformen: Austausch, Arbeits- teilung, Ko-Konstruktion ( <i>nach Gräsel et al., 2006</i> )	
		Plenum	<p><i>Austausch:</i> Welche Kooperationsform eignet sich für welche Inhalte?</p> <p><i>Output:</i> Geeignete Kooperationsformen in die Pyra- mide eintragen</p>	Poster-Pyramide
C:3	<i>Medien der Kommunikation</i>	Plenum	<p><i>Diskussion:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Kommunikationswege nutzen wir bereits? z. B. Zettel, pers. Gespräch, E-Mail, Nachrichtendienste</li> </ul> <p><i>Fragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer hat Zugang zu diesem Medium?</li> <li>• Kann potenziell der Kreis derer, die Zugang zu bestimmten Medien haben, erweitert werden?</li> <li>• Etc.</li> </ul>	Gesprächsskizze an Tafel/White- board
		Gruppen- arbeit	<p><i>Praxisbeispiele</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vorbereitete Praxisbeispiele auf die eigene Situation übertragen</li> <li>2. Eigenes Praxisbeispiel erstellen</li> </ol>	Vorbereitete Praxisbeispiele
		Plenum	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Praxisbeispiele vorstellen und diskutieren</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Medien wollen wir wofür nutzen?</li> </ul> <p>Bei Optimierungsbedarf: Festlegungen und Verantwortliche schriftlich festhalten.</p>	Poster-Pyramide (linke Seite im unteren Bereich ergänzen)
	<i>Abschluss</i>	Plenum	Feedbackrunde	



# MODUL D

## ARBEIT IM TEAM –

### *Wie wollen wir zusammenarbeiten?*

Das abschließende Präsenzmodul nimmt die Arbeit im Team in den Blick. Kooperation wird hier als Face-to-Face Interaktion verstanden, die auf das gemeinsame Bewältigen einer Herausforderung abzielt. Es geht also um die Kooperationsformen Arbeitsteilung und Ko-Konstruktion (vgl. *Gräsel et al. 2006*) und nicht um einen bloßen Informationsaustausch (Austausch). Dementsprechend basiert Modul D auf der Pyramide aus Modul C und bearbeitet deren ‚Spitze‘.

## ZIELE

Modul D zielt auf die Verbesserung der Kooperationspraxis im Team. Die TN nehmen komplexe Themen der multiprofessionellen Kooperationspraxis in den Blick. Dabei werden Inhalte (Zu welchen Themen wird zusammengearbeitet?), Anlässe (Wodurch wird die Zusammenarbeit angestoßen?) und Gelegenheiten (Wann, wo und mit wem findet die Zusammenarbeit statt?) von multiprofessioneller Kooperation hinterfragt und weiterentwickelt. Schließlich lernen die TN bewährte Kommunikationsstrategien kennen, um im multiprofessionellen Team möglichst produktiv, effektiv und konstruktiv zusammenzuarbeiten.

D

### Modulbaustein D:1: Anlässe und Gelegenheiten der Zusammenarbeit im Team

Ein gut funktionierender Austausch, wie er in Modul C bearbeitet wurde, ist zwar die Grundlage für eine gelingende Zusammenarbeit, bedeutet jedoch noch nicht, dass multiprofessionell kooperiert wird. An den komplexeren Herausforderungen, die über den bloßen Informations-transfer hinausgehen und in Arbeitsteilung oder Ko-Konstruktion im Team bearbeitet werden müssen, knüpft Modul D an. In der Kommunikationspyramide sind komplexere Sachverhalte zwar ‚wichtig‘, im Gegensatz zu Kommunikationsinhalten auf Basis des Austauschs jedoch zeitlich ‚weniger dringlich‘. Diese wichtigen, weniger dringlichen Aspekte sind in der ‚Spitze‘ der Pyramide verortet.

Zuallererst werden die wichtigen, wenig dringlichen Kommunikationsinhalte, die bereits in Modul C gesammelt wurden, auf ihre Aktualität überprüft und vollständig ergänzt. Danach werden die gesammelten Aspekte mit Hilfe von Moderationskarten strukturiert (z. B. Inhalte umbenennen, mehrere Inhalte zu einem Inhalt zusammenfassen, neue Inhalte mit aufnehmen).

Anschließend werden an einem Tafelbild zu den Inhalten (Spalte 1) und den kurzen Definitionen (Spalte 2) zwei weitere Spalten hinzugenommen; nämlich Anlässe (Spalte 3) und Gelegenheiten (Spalte 4). Die Reflexion von Anlässen und Gelegenheiten sollen die TN dazu veranlassen, konkrete ‚Handlungsketten‘ und Zuständigkeiten zu identifizieren und gemeinsam – über Professionsgrenzen hinausgehend – festzulegen.

Bei Anlässen geht es darum, woran man erkennt, dass ein spezifischer Inhalt zum Thema gemacht werden muss. Teils gibt es eine bestimmte wahrnehmbare Situation, die als Anlass gilt (z. B. wenn es darum geht, über einzelne Kinder zu sprechen, eine kollegiale Fallberatung zu initiieren, usw.). Oder der Anlass muss selbst bestimmt werden (z. B. bei Schulentwicklungsprozessen, bei Curriculums-Abstimmungen mit dem Ganzttag, bei Entwicklungen der zeitlichen Tagesstruktur).

Bei den Gelegenheiten ist nun zu diskutieren und zu ergänzen, wo und wann der Inhalt zum Thema wird und wen es einzubeziehen gilt. Diese räumlichen und zeitlichen Überlegungen sind die Fortführung von Modul B: Nur wenn das multiprofessionelle Team einen freien Raum zu einer gemeinsam freien Zeit findet, kann der Grundstein für eine arbeitsteilige oder ko-konstruktive Kooperation geschaffen werden. Hier könnten auch Überlegungen angestellt werden im Hinblick auf Akteure (da diese ja auch zu bestimmten Zeiten an bestimmten Orten sind). Außerdem haben bestimmte Akteure bestimmte Kompetenzen. Es könnte diskutiert werden, wer für bestimmte Inhalte zusätzlich einzubeziehen ist. Ein Rückbezug auf das Schaubild aus Modul B kann hier hilfreich sein. Der Fokus sollte hier auf die Multiprofessionalität des Teams gelenkt werden (z. B. ist die Förderplanung meistens geknüpft an die Klassenlehrerin und die BFZ-Kraft. Das ist korrekt so – aber: Was ist das Multiprofessionelle? Könnte noch jemand unterstützen? Wäre es günstig unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen? Usw.).

Inhalte	Was verstehen wir darunter?	Anlässe	Gelegenheiten
Förderplanung	Besprechen von sonderpädagogischen Bedarfen und Maßnahmen	Halbjährliche Überarbeitung	Ort: Klassenraum Zeit: 13:00 Personen: BFZ-Kraft, KlassenlehrerIn
Fallbesprechung	...		

Abbildung 5: Tafelbild Modul D

### D:2 Zukünftige Entwicklungsschritte

In D:2 erarbeiten die TN eine Vision für nächste Entwicklungsschritte. Entsprechend wird folgendes Bild gezeigt (das sich an *Klieme 2017* orientiert):

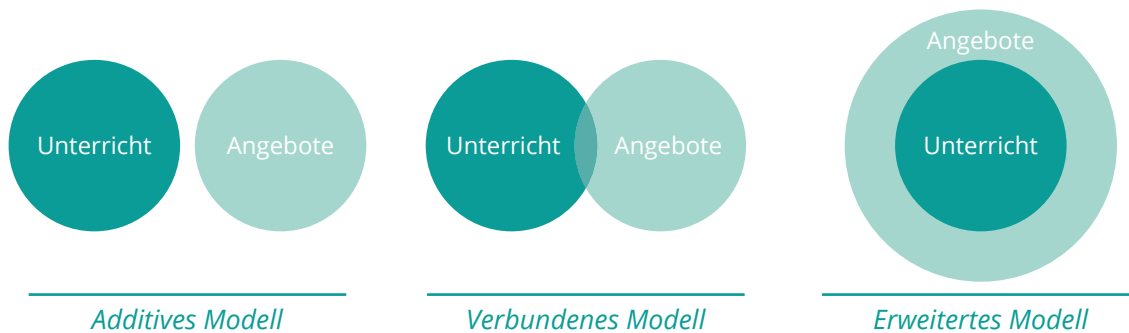


Abbildung 6: Modelle der Ganztagsorganisation

D

Das *additive Modell* ist der Normalfall, wie eine Ganztagsschule ihre Arbeit aufnimmt. Neben dem Unterricht wird ein außerunterrichtlicher Bereich installiert. Beide sind – abgesehen von konzeptionellen Verbindungen ‚auf dem Papier‘ – vergleichsweise abgekoppelt voneinander. Beim *verbundenen Modell* rücken Unterricht und Angebote näher zusammen. Sie stehen nebeneinander. Der außerunterrichtliche Bereich ist geknüpft an den unterrichtlichen Bereich, behält zum Teil die charakteristischen Eigenheiten des non-formalen Bildungssettings (keine Zugzwänge durch das Curriculum), aber ermöglicht den Schülerinnen und Schülern kaum erweiterte – sondern lediglich andere – Lerngelegenheiten.

Im *erweiterten Modell* ist der Unterricht vergleichsweise unverändert. Aber die Angebote schieben sich nicht ‚in‘ (oder im schlimmsten Falle ‚hinter‘) den unterrichtlichen Bereich, sondern sie erweitern den curricularen Bereich. Hier wird das besondere Potenzial des Außerunterrichtlichen besonders hervorgehoben. In nicht-unterrichtlichen Angeboten lassen sich kern-curriculare Inhalte von ganz anderen Seiten betrachten und in größere Kontexte einbetten. Dies erfordert aber eine elaborierte multiprofessionelle Kooperation.

Es werden daraufhin Ideen gesammelt, wie die

‚Spitze‘ der Pyramide in künftigen Schritten weiterentwickelt werden könnte, um das Potenzial der Ganztagsschule – das Potenzial des außerunterrichtlichen Bereichs; das Potenzial des ‚anderen Blicks‘ der anderen Professionen; etc. – weiter ausschöpfen zu können.

Dafür wird das Tafelbild aus D:1 (s. oben) mit visionären Aspekten ergänzt, die ebenfalls im Plenum definiert und auf ihre Relevanz sowie Praxistauglichkeit hin diskutiert werden. Idealerweise heben sich die Visionen von den gegebenen Kommunikationsinhalten auch visuell ab, z. B. durch andersfarbige Moderationskarten.

### Modulbaustein D:3 Produktive, effektive und konstruktive Arbeit im Team

Forschungen im Bereich der multiprofessionellen Kooperation zeigen auf, dass die Umsetzung der Zusammenarbeit herausfordernd ist. Wie nun aber das konkrete Zusammenarbeiten produktiv, effektiv und konstruktiv gestaltet werden kann, darauf antwortet die Ganztagsschulforschung bislang nicht.

Im Baustein D:3 geht es deshalb darum, Regeln des Zusammenarbeitens abzustimmen. Erzielt werden soll, dass die TN gemeinsam festlegen, wie genau sie in Situationen, in denen sie gemeinsam im Team arbeiten, zusammenarbeiten wollen.

Dabei lernen die TN zunächst unterschiedliche Arten des miteinander-Sprechens kennen, welche an jüngste Forschungsergebnisse angelehnt sind. Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Arten werden den TN erfahrbar gemacht, indem sie sie selbst ausprobieren können (als kurze teil-improvisierte Rollenspiele). Sie erkennen, was zu beachten ist, um produktiv, effektiv und konstruktiv zusammenzuarbeiten. Daraufhin erarbeiten die TN konkrete Kriterien (Regeln des Zusammenarbeitens), an die sie sich in Situationen, in denen ko-konstruiert wird, halten wollen.

Drei Arten miteinander zu arbeiten/zu sprechen können unterschieden werden:



#### Streitendes Sprechen

- rivalisierende Kommunikation
- persönliche Befindlichkeiten im Vordergrund
- Unstimmigkeiten bestimmen das Gespräch

#### Kumulierendes Sprechen

- informierende Kommunikation
- kein aktives Zuhören
- thematischer Fokus, jedoch wenig konstruktiv

#### Explorierendes Sprechen

- wertschätzende Kommunikation
- Austausch und Evaluation konstruktiver Argumente im Vordergrund
- Konsensfindung als Ziel

Abbildung 7: Die drei Arten des Sprechens, zitiert und übersetzt nach Littleton und Mercer 2013, S. 15-16

Diese drei Arten miteinander zu sprechen sind in einer Hierarchie zu sehen. Besonders wenig effektiv ist *streitendes Sprechen*. Hierbei gilt der Fokus nicht der Sache, sondern die Beteiligten adressieren sich lediglich gegenseitig. So unrealistisch dieses Szenario zunächst wirkt, umso überraschender dürfte sein, dass diese Art miteinander zu sprechen sehr häufig anzutreffen ist. Häufig geht es schlichtweg um persönliche Befindlichkeiten, ohne dass pädagogische Erwägungen die Entscheidungsfindung anleitet (vgl. hierzu Breuer 2011).

Etwas besser – aber nicht wirklich gut – ist das *kumulierende Sprechen* (man könnte auch sagen: additives Sprechen). Hierbei arbeiten die Beteiligten wenigstens auf ein Thema bezogen, dafür aber nebeneinander her, ohne sich wirklich aufeinander zu beziehen.

Die produktivste, effektivste und konstruktivste Variante des Miteinandersprechens ist das *explorierende Sprechen* (man könnte auch sagen: entdeckendes Sprechen). Hierbei steht das Thema klar im Vordergrund. Hinzu kommt aber, dass die Beteiligten auch versuchen, aufeinander zu reagieren, Argumente zu präsentieren und Argumente abzuwägen.

## ROLLENSPIEL

Um diese Technik des Sprechens zu verinnerlichen, werden die drei Arten des Sprechens von den TN in ein Rollenspiel übertragen. Dafür erhält jede Gruppe (2-3 Personen, die miteinander vertraut sind, idealerweise professionsgemischt) einen konkreten Auftrag: Entweder streitendes, kumulierendes oder explorierendes Sprechen zu veranschaulichen. Welche Gruppe welchen Auftrag erhält, muss zufällig und geheim sein.

Jede Gruppe sollte dann in der Gruppenarbeitsphase für sich eine Besprechungs-Situation überlegen, und sich dann vorbereiten entsprechend miteinander zu sprechen. Jede Gruppe sollte eine kurze schauspielerische Sequenz (teil-improvisiert; es sollen sich schon in der Vorbereitungsphase Notizen gemacht werden) einüben, die sie später ‚zum Besten geben‘ kann.

Zurück im Plenum werden die Gruppen dann gebeten, ihre einstudierten Sequenzen freiwillig vorzuführen. Im beobachtenden Plenum wird dann überlegt, (1) um welche Art des Sprechens es sich handelt. Außerdem wird (2) diskutiert, welche Dinge positiv waren („was können wir aus der Sequenz als allgemeine Regeln für uns ableiten?“) und welche Dinge negativ waren („was sollten wir versuchen nicht zu tun?“). Im Plenum werden abschließend all die notierten Regeln nochmal angesehen und gemeinsam ‚abgesegnet‘.



Modul D wurde als dreieinhalbstündige Veranstaltung konzipiert, inklusive 30 Minuten Pause.  
Die Modulbausteine D:1 und D:2 bauen auf die Kommunikationspyramide aus Modul C auf.

Bau- stein	Thema	Sozialform	Methode	Ergebnis- sicherung
	<i>Einstieg in den Tag</i>	Vortrag	Organisatorisches	
	<i>Warm-Up</i>	Plenum	Give and Take	
	<i>Einstieg in Modul D</i>	Vortrag	Agenda, Ziele von Modul D	
	<i>Ist-Stand-Analyse</i>	Vortrag	Vorstellung der Kategorien „gegenseitige Verlässlichkeit“ und „Arbeit im Team“ aus der Ist-Stand-Analyse	
		Plenum	Diskussion der Ergebnisse	
<i>D:1</i>	<i>Anlässe und Gelegenheiten der Zusammen- arbeit im Team</i>	Plenum	Erinnern der Kommunikationspyramide, ggfs. aktualisieren. Inhalte aus der Spitze auf Moderationskarten übertragen.	ausgefüllte Poster-Pyramide (Modul C) gelbe Moderati- onskarten, Stifte
			<i>Anlässe</i> Gemeint ist damit: Woran erkennen wir, dass die konkreten Inhalte in der Pyramidenspitze thematisiert werden müssen? (z. B. ein Kind zeigt wiederholt ein störendes Verhalten wäre ein Anlass eine Fallbesprechung (Inhalt aus der Pyramidenspitze) durchzuführen). Hierbei soll beachtet werden, dass: <ul style="list-style-type: none"> <li>• die TN eine gemeinsame Vorstellung möglicher Anlässe entwickeln</li> <li>• nur jene Anlässe auf Moderationskarten festgehalten werden, die gemeinschaft- lich akzeptiert werden</li> </ul>	Moderations- karten



Bau- stein	Thema	Sozialform	Methode	Ergebnis- sicherung
			<i>Gelegenheiten</i> Mit Fokus auf die Multiprofessionalität: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo und wann wird der Inhalt zum Thema?</li> <li>• Wer muss dafür mit einbezogen werden?</li> </ul> Um... <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsketten zu erweitern/entwickeln</li> <li>• mögliche Akteure zu identifizieren</li> </ul>	Moderations- karten  <i>Hinweis:</i> Es soll deutlich werden, dass auf diese Weise die bis zum Ende geplanten (und nicht nur angesprochenen) Dinge zu einer Entlastung führen können.
D:2	<i>Vision gemeinsamer Entwicklungsschritte</i>	Vortrag	Kennenlernen folgender Modelle zur Abstimmung des schulischen und außerschulischen Bereichs: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Additives Modell</li> <li>• Verbundenes Modell</li> <li>• Erweitertes Modell</li> </ul>	
		Gruppen (2-3 Personen)	Ideenentwicklung zum <i>Erweiterten Modell</i> , um das gemeinsame Potential der TN auszuschöpfen. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie können Unterricht und Angebote/ Vormittag und Nachmittag gemeinsam gedacht werden?</li> </ul> Ergebnisse hinsichtlich Anlässe und Gelegenheiten diskutieren.	Moderations- karten, Foto- Dokumentation
Pause				
D:3	<i>3 Arten des Sprechens</i>	Vortrag	<i>Präsentieren der 3 Arten des Sprechens:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Streitendes Sprechen</li> <li>• Kumulierendes Sprechen</li> <li>• Explorierendes Sprechen</li> </ul>	
		Gruppe (2-4 Personen, multiprofessionell, idealerweise vertraut)	<i>Rollen(-rate)spiel</i> Jede Gruppe übt eine schauspielerische Sequenz zu streitendem, kumulierendem oder explorierendem Sprechen ein (die Art des Sprechens nicht mitteilen!)	

Bau- stein	Thema	Sozialform	Methode	Ergebnis- sicherung
		Plenum	<i>Diskussion mit Regelkatalog:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um welche Art des Sprechens handelte es sich jeweils?</li> <li>• Was ist positiv in Erinnerung geblieben? Was können wir gemeinsam als allgemeine Regel ableiten?</li> <li>• Was ist uns negativ in Erinnerung geblieben? Was sollten wir versuchen nicht zu tun?</li> </ul> Die notierten Regeln werden gesichtet und gemeinsam ‚abgesegnet‘.	Flipchart, Foto-Dokumentation
	<i>Gesamtresümee: Gemeinsam sind wir stärker!</i>	Vortrag	Gemeinsam, aber insbesondere von Seiten der TrainerInnen, resümieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist bereits geschafft worden?</li> <li>• Was steht noch aus?</li> <li>• Was ist geplant?</li> </ul>	
	<i>Feedback</i>	Plenum	Feedbackrunde	
Optional: Gemeinsamen Termin finden, um erfolgreich abgeschlossene Maßnahme zu feiern.				



# MODUL E

## *KOOPERATIONSPRAXIS – Wohin wollen wir?*

Modul E ist kein weiteres Präsenzmodul im eigentlichen Sinne, sondern steht als Sinnbild für die selbstverantwortliche Weiterführung der Schulentwicklungsarbeit, die durch die Maßnahme angestoßen wurde. Die Maßnahme, als ein von außen an den Standort herangetragenenes Wissen, benötigt letztendlich die Umsetzung der multiprofessionellen Schulgemeinschaft. Mit Abschluss der Maßnahme übergibt das Trainerinnen- bzw. Trainer-Tandem sinnbildlich den Schulentwicklungsprozess an die TN. Auch wenn multiprofessionelle Kooperation nicht als abgeschlossener Prozess betrachtet werden kann, dient ein gemeinsames Abschlussfest des Schulstandorts dem Feiern von zusammen erreichten Erfolgen hin zu einer starken Zusammenarbeit.

## ZIELE

Die Umsetzung der initiierten Schulentwicklungsprozesse, die selbstverantwortliche Weiterführung der Schulentwicklungsarbeit und das Feiern von erreichten Erfolgen sind Ziel von Modul E. Hilfreich hierbei sind die gesamten, verschriftlichten und foto-dokumentierten Arbeitsergebnisse aus den Modulen A-D, die Anlass und Ausgangspunkt weiterer Ideen sein können.

E

Bonsen, Martin (2018): *School leadership revisited: Zur Entwicklung einer konzeptionellen Grundlegung pädagogisch wirksamer Schulleitung*. In: Karl Mäder und Erika Stäuble (Hg.): *Wirken statt blockieren. Führung in Bildung und Schule*. Bern: Hogrefe, S. 27–38.

Breuer, Anne (2011): *Lehrer-Erzieher-Teams. Kooperation als Differenzierung von Zuständigkeiten*. In: Karsten Speck, Thomas Olk, Oliver Böhm-Kasper, Heinz-Jürgen Stolz und Christine Wiezorek (Hg.): *Ganztagsschulische Kooperation und Professionsentwicklung. Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Studien zur ganztägigen Bildung), S. 85–101.

Gaiser, Johanna M.; Reinert, Martin; Kielblock, Stephan; Stecher, Ludwig (2020): *Stärkung der multiprofessionellen Kooperation in Ganztagsgrundschulen: Beschreibung und Evaluation einer Schulentwicklungsmaßnahme*. In: Stephan Kielblock, Bettina Arnoldt, Natalie Fischer, Johanna M. Gaiser und Heinz Günter Holtapfels (Hg.): *Individuelle Förderung an Ganztagschulen*. Weinheim: Beltz Juventa (Studien zur ganztägigen Bildung).

Gräsel, Cornelia; Fussangel, Kathrin; Pröbstel, Christian (2006): *Lehrkräfte zur Kooperation anregen - eine Aufgabe für Sisyphos?* In: *Zeitschrift für Pädagogik* 52 (2), S. 205–219.

Hippel, Aiga von (2011): *Fortbildung in pädagogischen Berufen. Zentrale Themen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Fortbildung in Elementarbereich, Schule und Weiterbildung*. In: Werner Helsper und Rudolf Tippelt (Hg.): *Pädagogische Professionalität. Zeitschrift für Pädagogik* (57. Beiheft). Weinheim, Basel: Beltz, S. 248–267.

Klieme, Eckhard (2017): *Adolescents' extra-curricular activities, well-being and educational outcomes: Comparative findings from PISA 2015*. Vortrag im Rahmen der ersten WERA-IRN EXTENDED EDUCATION Konferenz. WERA-IRN EXTENDED EDUCATION. Universität Bamberg, 02.12.2017.

Lipowsky, Frank (2010): *Lernen im Beruf. Empirische Befunde zur Wirksamkeit von Lehrerfortbildung*. In: Florian Hans Müller, Astrid Eichenberger, Manfred Lüders und Johannes Mayr (Hg.): *Lehrerinnen und Lehrer lernen. Konzepte und Befunde zur Lehrerfortbildung*. Münster: Waxmann, S. 51–70.

Littleton, Karen; Mercer, Neil (2013): *Interthinking. Putting talk to work*. Oxon: Routledge.

Maderthaner, Rainer (2017): *Psychologie*. 2. Auflage. Wien: facultas (utb basics, 2772).

StEG-Konsortium (2019): *Individuelle Förderung: Potenziale der Ganztagschule*. Frankfurt am Main.

Thimm, Karlheinz (2008): *Personelle Kooperation und Fortbildung*. In: Thomas Coelen und Hans-Uwe Otto (Hg.): *Grundbegriffe Ganztagsbildung. Das Handbuch*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 809–818.

Wichmann, Maren (2014): *Vom Einzelkämpfertum zur Kooperationskultur - Multiprofessionelle Teamarbeit an Ganztagschulen*. In: Ute Erdsiek-Rave und Marei John-Ohnesorg (Hg.): *Individuell Fördern mit multiprofessionellen Teams*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 60–64.

### Weiterführende Literatur aus StEG-Kooperation

Kielblock, Stephan; Reinert, Martin & Gaiser, Johanna M. (2020). Die Entwicklung von multiprofessioneller Kooperation an Ganztagschulen aus Perspektive von Expertinnen und Experten. Eine Qualitative Inhaltsanalyse. *Journal for Educational Research Online*.

Kielblock, Stephan; Gaiser, Johanna M. & Stecher, Ludwig (2017). Multiprofessionelle Kooperation als Fundament der inklusiven Ganztagschule. *Gemeinsam leben*, 25(3), 140–148.

*Herausgeber:* StEG-Kooperation

*Projektleitung:* Prof. Dr. Ludwig Stecher

*Koordination:* Johanna M. Gaiser

*Mitarbeit:* Dr. Stephan Kielblock  
Martin Reinert  
Jacqueline Warth  
Helena Tharra

### *Kontakt*

Projekt StEG-Kooperation  
Justus-Liebig-Universität Gießen  
Karl-Glöckner-Str. 21B  
35390 Gießen

*Mail:* [johanna.m.gaiser@erziehung.uni-giessen.de](mailto:johanna.m.gaiser@erziehung.uni-giessen.de)

[www.projekt-steg.de](http://www.projekt-steg.de)

*Februar 2020*